



100年企業へ さらにその先へ

加速するグローバルゼーションの中で
OMORI Spiritsをいかに受け継ぎながら
新たな道を開拓していくのか
私たちが歩むべき未来を探る。

特別対談

日本経済を支える 中小企業とは

1948(昭和23)年に創業して以来、当社は高い技術力と優れた人材で包装機械業界をけん引してきました。中でも37年の長きにわたりご支援くださった東京中小企業投資育成株式会社様の存在なくして、当社の発展を語ることはできません。今回、特別顧問の望月晴文様を本社にお招きし、大森利夫社長との対談を実施しました。望月様が考えるファミリービジネスの魅力、当社のグローバル戦略への評価、そして日本経済における中小企業の役割と期待などについて、意見交換していただきました。

司会：管理本部人事総務部人事課 三浦美保
2023年8月31日実施

大森機械工業株式会社 代表取締役社長

大森 利夫

1950(昭和25)年2月生まれ。1973(昭和48)年日本大学生産工学部卒。2008(平成20)年 大森機械工業(株)代表取締役社長兼CEO、2009(平成21)年国際製業技術協会(ISPE)日本本部副会長、2013(平成25)年日本包装機械工業会 会長、2014(平成26)年(株)日本包装リース代表取締役会長、2016(平成28)年全国印刷製本包装機械企業年金基金理事長就任

東京中小企業投資育成株式会社 特別顧問

望月 晴文様

1949(昭和24)年7月生まれ。1973(昭和48)年京都大学法学部卒業後、通商産業省入省。2003(平成15)年中小企業庁長官、2006(平成18)年資源エネルギー庁長官、2008(平成20)年経済産業事務次官を歴任。2010(平成22)年に退官後は内閣官房参与を務める。2013(平成25)年東京中小企業投資育成(株)代表取締役社長に就任。2023(令和5)年に退任後、同社特別顧問を務める。同年日本電気(株)取締役、(一財)安全保障貿易情報センター理事長就任

東京中小企業投資育成株式会社(SBIC)

国内中小企業支援を目的として発足した、法律に基づく政策実施機関。1963(昭和38)年に東京・名古屋・大阪に設立。投資先は2023(令和5)年時点で全国2965社にのぼり、各業界を代表する優良企業も多い。当社とのお取引は1986(昭和61)年から37年間に及ぶ。

大森機械工業の発展に 寄与してきた投資育成会社

「町工場」から包装機械の トップ企業へ成長したポイント

司会 進行役の三浦と申します。よろしくお願いたします。当社はおかげさまで今年75周年を迎えました。大森社長は当社が今日の成長を成し遂げたターニングポイントはどこにあったとお考えでしょうか。

大森 1986(昭和61)年に東京中小企業投資育成株式会社(以下、投資育成会社)さんから出資を受けたことだと思います。1984(昭和59)年、当社は越谷に本社を移転しました。立派になった箱(建物)にふさわしい経営基盤をつくるために、投資育成会社さんにお手伝いいただいたことが、成長を後押ししたと思います。

望月 投資育成会社が1986年に御社に初めて出資させていただいた時、当社は御社を、ユーザーの信頼が厚い立派な会社であると評価しました。それから現在まで37年。75年という御社の歩みのうちの半分を超えたお付き合いをしてきました。夫婦関係で言えば、結婚後の人生の方がそれ以前よりも長くなったようなものです。立派に成長された御社の様子を見る限り、出資に踏み切った当社の見立ては的確だったと受け止めています。

ヨーロッパ視察でオランダ・SELO社を訪問

司会 投資育成会社様には、近年、大森ヨーロッパ*1、大森ノースアメリカ*2への出資など当社のグローバル化に向けて大きなご支援をいただいています。望月様にはヨーロッパ視察の際にオランダを行程に入れていただき、実際に現地をご覧いただいています。当時お二人が感じられたことをお聞かせいただけますか。

大森 ヨーロッパ視察に参加した会社は投資育成会社さんの投資先で、ほとんどがファミリービジネス、いわゆる同族企業の経営者や後継者がツアーマンバーでした。オランダのSELO社を訪問した当時は、SELO社の株式を取得して間もない頃でした。向かうバスの車中で、SELO社は当社の代理店として30年も付き合いがあること、首脳陣も事業内容もしっかりしている会社であることなどを、お話をいただいたのを覚えています。

望月 ファミリービジネスが発展していくとき、経営者の多くはどこかで「海外」ということを考えます。ヨーロッパ視察の目的は、ファミリービジネスが海外に出ていったときの苦労話を聞くことでした。その点では、SELO社は



非常に適切だったと思います。SELO社も自社で機械を作っていて、ファミリービジネスと言っている会社でしたね。

大森 SELO社もファミリービジネスで創業した会社です。

望月 参加した皆さんも、こういう会社を見つけて自社のグローバル化を進めていくという道筋があるのだと、感銘を受けたのではないかと思います。私も勉強になりました。

*1：大森ヨーロッパ

2015(平成27)年、オランダ・SELO社の株式を取得して設立。当初の5年間は日本政策投資銀行との共同出資だったが、その後投資育成会社様に出資いただく。

*2：大森ノースアメリカ

2012(平成24)年、カナダ北米販売代理店・BWクーニー社の株式を50%取得して設立。2022(令和4)年に完全子会社化する際、投資育成会社様に出資いただく。

大森ノースアメリカの設立と資金提供

司会 その後大森機械工業は北米にも本格進出しますが、その経緯をお聞かせください。

大森 大きな市場である北米への進出は、北米代理店だったBWクーニー社から当社との関係を密にしたいという話があり、私どもから株式取得を申し入れたことがきっかけです。その結果株式の50%を売りましょうということになり、自己資金でBWクーニー社の株式を取得。その後、大森ノースアメリカの設立に至りました。

株式出資比率が50：50だと経営主導権がtwo captains in a boat(=一つの船に船頭が2人いること)になってしまい、うまくいかなくなるのでは、と不安になることが多いです。しかしBWクーニー社は業績も良く、その不安はありませんでした。ただ、ブライアンとウェンディというご夫婦がやってくられたファミリービジネスだったので、後継者問題を抱えていました。さらに、会社を継続・発展させるためにも、今まで以上に当社の力を借りたいという思惑を持っていました。

最終的には、2022(令和4)年に残りの50%の株を取得し

ました。この時、大森ノースアメリカの企業価値が大幅に上がっていたので、投資育成会社さんにご出資いただきました。

投資育成会社が当社のグローバル化に 期待していたこと

司会 大森機械工業のグローバル展開において、望月様が当社に期待していたことはどのようなことでしょうか。

望月 御社がヨーロッパに初めて進出されたのは、イギリスの海外現地法人を設立した2009(平成21)年ですね。その後、2012(平成24)年からは本格的に北米進出をされ、御社は急成長しています。大森さんが社長に就任されたのが2008(平成20)年ということを見ると、グローバル化への意欲は、社長就任以前から持っておられたのではないのでしょうか。

日本企業の多くは、国内市場を中心に成長してきました。しかし人口減少予想にマーケットがシュリンクし、特にバブル崩壊後は苦労の連続でした。マーケットが縮んでいく中でライバル社が倒れ、その「残存者利益」で生き残っていくにも限界があります。だからこそ、これからの時代は海外だと考えて、必死に海外展開を試みている会社が多いんです。

その点で御社は、2010年前後から欧米先進国のマーケット動向をしっかりと見極め、大きな投資をしようと決断を下された。これは、かなり勇気の要ることだったと思います。苦い経験をされたかもしれませんが、それでも投資をやり切った。これは御社に先見の明があるからで、大変ご立派なことをされたと思います。

また、シュリンクしているとは言え国内市場にはそれなりの可能性がありますから、その中で業域を拡大していけば成長の余地もあります。御社が国内市場を深掘りしているからというの大きいのでしょうか。



創業時からのDNAを受け継ぐ ファミリービジネスの時代

株主資本主義からステークホルダー資本主義へ。 「三方よし」の経営が求められる時代

司会 ありがとうございます。望月様、日本経済政策の中枢を担ってきたお立場から、理想の企業とはどのような企業だとお考えでしょうか。

望月 まず、日本でも世界でも、企業は社会を構成する非常に重要な構成員です。上場企業を考えた場合、これまで『企業は誰のためにあるのか』という『株主のために』という、株主資本主義的な考え方が主流でした。

ところが、それでは世の中が通らないという議論が始まり、ステークホルダー資本主義へと変わってきた。株主はもちろんのこと、取引先や従業員といったステークホルダー、つまり企業に関係のある人たちすべてにとって、企業は大切な存在でなければならない、寄与するものでなければならないという考え方が出てきたわけです。実はこの考え方は、日本では江戸時代の近江商人などと言われた人たちに、理念としてしっかりと根付いていたものなんですね。

大森 『三方よし』と言いますね。

望月 ステークホルダー資本主義はまさに三方よしの考え方で、御社の初期段階の歴史にも当てはまると思います。お父上(大森昌三)が会社を興された頃は、純粋に機械が好きでやっておられ、「こんなことできないか」「あんなことできないか」と言われれば、うれしくて何でも付き合っただけでやってしまうような会社だったと思うんです。要するに、世の中の人々が喜ぶのなら、自分の技術と工夫を惜しみなく使おうじゃないかと。

この姿勢は、今に至るまで御社の中に連綿と受け継がれていると私は思います。だから当初から、固定の顧客ではなくて幅広い顧客から、技術的に解決できるような悩みを持ち込まれたら、すべて請け負って付き合っただけで、おそらく包装分野への進出も、最初は職人的な機械づくりから始まって、徐々に様々なものをパッケージングする段階へ発展してきたと思うんです。

世界で一番ファミリービジネスが多いのは日本

望月 こうした成長過程は、ファミリービジネスの典型例です。当社の投資先の中で、ファミリービジネスのまま非上場でこの規模まで成長された企業は、たいへん稀有なケースです。

世界で一番ファミリービジネスが多いのは日本なんです。



ファミリービジネスには良いDNAが残りやすいという良い点があります。御社がここまで発展してこられたのも、最初のDNAが受け継がれてきたからだと思います。ファミリービジネスは上場企業と違って、経営者が一定の短期間で交替することにはなりません。しかも自らの会社の強みをよくわかっている人が経営を担います。日本に100年企業、200年企業が多いのは創業時からの良いDNAを守ってきたからで、そのうえで変わり続けてきたからこそ、今も残っているのです。御社もそういう会社であってほしいと思います。

CSRを重視しサステナブルな発展を目指す

司会 続いて大森社長、75周年を迎えた当社が100年、150年と続いていくために目指す理想の企業像はどのようなものでしょうか。

大森 私が社長に就任したのは2008(平成20)年ですから、もう15年になります。就任時に一番考えたのはCSRについてでした。CSRとはcorporate social responsibility、つまり企業の社会的責任で、まさにステークホルダーにご満足いただけるような会社がサステナブル＝持続的な発展につながると思いました。包装産業の仕事は食品、医薬品、化粧品、トイレタリーなど、人が生きていく上での必需品を、新鮮で傷つかない形で運ぶことにあります。産業界の黒子的な仕事ではありますが、我々の仕事なくなるといことは現状では考えられません。そういう業界の中で会社をどう舵取りしていくかと考えた時、やはり会社や経営者だけでなく、社員や協力工場さん、地域の皆さんがみんなハッピーになるような会社が発展していくし、伸びていくのではないかと考えに行きつきました。

世界に技術を発信し、次世代を担う技術者支援にも取り組む

大森 少子高齢の日本では成長に限界があります。しかし当社にはコア技術がある。日本の人口が1億人、世界の人口が80億人とするなら、日本ではたった1台しか売れない機械であっても世界なら80台売れるポテンシャルがあるわけです。世界で売るには情報発信も必要ですし、世界の各拠点での拡販のためにローカライズすることも求められる。例えばその地域に合うようにコストを下げたり、プラ

スのスペックを入れたりということが必要になります。創業者がずっと高めてきた当社の技術を世界に発信するには、グローバル化は絶対必要でしたし、それが当社の今後の発展につながると思います。

司会 さて、当社は2014(平成26)年、一般財団法人大森昌三記念財団を設立し、ものづくりに携わる学生たちを支援しています。この取り組みを始めた思いについてお聞かせください。

大森 創業者である大森昌三名誉会長には、OMORI Spiritsでまとめられた「『おもしろそう』だから」という言葉に代表されるように、ものづくりへの好奇心や追求心がありました。今の学生にはそうしたものが少し希薄になっていると感じる反面、また違う形でもものづくりを突き詰めて頑張っています。そういう若い人たちを支援することは、まさに大森昌三が一番やりたかったことではないかという考えから、財団を設立しました。

環境問題への取り組みは包括的に行うべき

司会 現代の企業を取り巻く課題はいくつもあります。望月様はこれからの時代、企業に必要なこととは何だと思われますか。

望月 先端技術で言えば、特にデジタル化は企業活動に大きく影響を及ぼすと思います。他方、発展の制約要因としては地球環境問題があります。プラスチックも含め、いかに美しい地球を維持し続けられるかという問題ですね。

御社について言えば、AIをはじめとするデジタル化をいかにビジネスに取り入れていくかという課題と、ビジネスをしながら環境への負荷をどのように下げていくかという課題があるかと思います。しかしどちらも、新しい発想で考えてくれる人材が今後承継していくならば、克服できると思います。御社はオモシロそう財団を通して多様な若い人材を支援されていますが、その取り組みの中で、企業の悩みや課題をちゃんと受け取る人が増えれば増えるほど、自ずと答えは出てくるはずですよ。

司会 望月様のお話を受けて、大森社長から当社の課題や取り組んでいることなどをお聞かせいただけますか。

大森 懸念されているのは、プラスチックです。プラスチックを石油由来から植物由来に変えること自体はものすごく良いことだと思います。しかし包装本来の役割は自身の鮮度保持であって、このことは忘れてほしくありません。包装の意義は当社のアイデンティティですから。地球環境に優しい取り組みはもちろんしていかなければいけないと思います。例えば、少しでも包装体を小さくしてプラスチック使用量を減らす。また、環境に優しい包装資材を

従来の包装材料と同じように包装できるようにする。これらの技術の開発も、当然やっていく必要があります。その過程ではAIなどデジタル技術も不可欠になるでしょう。

望月 適切なプロセスに応じた手段や技術革新ということを考えていかないといけませんね。ただ『プラスチックは悪い』という論理には余裕がありません。是非かという思考だけではいけないと思うんです。技術だけでなく社会環境や私たちの日常生活のあり方を含めて、広い視点から効率的な対応策を考える必要があります。課題解決のためのタイムスケジュールをしっかりと考えないといけません。

大森機械工業には、キラリと光る技術がある

とことん技術を突き詰め、世界を舞台に戦う

司会 当社の取り組みを踏まえ、望月様が当社に期待をすることは何でしょうか。

望月 投資育成会社という立場から言うと、日本経済の基盤をある面で支えているのはファミリービジネスです。これは真実であり、その代表的な立場にある御社には、今後もぜひ立派な会社であり続けてほしいと期待しています。また、自社技術に対する飽くなき追求心やこだわり続ける姿勢は非常に大切です。国土が狭く、資源も乏しい日本が世界の中で存在感を示すには、技術は欠かすことができません。その意味でも、キラリと光る技術をお持ちであることの意味を十二分に認識しつつ、発展していただきたいと思います。

司会 大森社長は、当社が社会に役立てていくべきことは何だとお考えでしょうか。

大森 大森機械工業は技術で世界と戦うべきだと思います。徹底的に追求した日本の技術はマニアックすぎるという人もいます。けれども、技術を磨いていけばいくほど、日本のアイデンティティは高められると思う。日本の製造現場にはzero defectという考え方があります。世界ではそのような考えを持つ人はいません。0.01%のロスが出るものだと思っている。しかし日本の生産現場はそれを許さずなんです。ゼロを目指していく姿勢は日本人特有かもしれませんが。だからこそ、その姿勢を大切にしていきたい。日本のこだわりの技術は決して世界に負けないし、そうした製品を求める人は必ずいます。当社だけでなく、日本の製造業全体がそうした高いレベルを目指して、みんなで競い合って、とことん突き詰めて、マニア垂涎の製品を作っていくというのが、私は日本の生きる道だと思います。



大森機械工業は、投資育成会社にとっても成功例。もっと技術をアピールしてほしい

司会 最後に、望月様から大森機械工業への期待することをお聞かせいただけますか。

望月 投資育成会社も2023(令和5)年で創立60周年を迎えました。これまで多くの企業の方々と関係を持ってきた中で、御社は一つの典型的な成功例です。これからも成功例であり続けてほしいと心から思います。技術を失えば、おそらく日本はグローバル経済の中に飲み込まれてしまうでしょう。当社も今後、その点をしっかりと認識してやっていきたいし、御社には自社の高い技術力をアピールするために頑張してほしいと思います。

司会 以上をもちまして、対談を終了させていただきます。ありがとうございました。

大森 ありがとうございました。

望月 ありがとうございました。

